

***** 講 演 *****



グローバル経営と求められる人財像

株式会社ブリヂストン
取締役会長 荒川詔四氏

こんにちは。ブリヂストンの荒川です。

本日のシンポジウムは、「ポストグローバル時代の価値創造企業」というテーマであります。当社はグローバルという点では、『横の広がり』、それから『縦の広がり』がございまして、事業全体が非常に広がりを持った企業グループです。また、のちほど申し上げますけれども、タイヤを主とする会社でありまして、国際規格商品を扱っています。したがって、最初からグローバル競争が激しい業界にずっと生きてきたという点では、ある意味、最近になって、日本の中で盛んに言われております『グローバル化』というのとは違い、はるか以前から、グローバル化が進んだ業界で戦っている企業だということ可以说えと思っています。

本日は、ブリヂストンの経営をご紹介します。世界各国における私自身のビジネスの実体験や、グローバル経営の経験を踏まえて、これから求められる人財像とはどのようなものかということをお話しできればと思って来ました。

全体の構成としましては、当社の概要、自己紹介、海外での経験、価値を創造する企業経営に求められること、そして求められる人財、最後に、主に学生さんに、皆さんに期待することといった順でお話ししたいと思います。

最初に、当社について簡単にご紹介したいと思います。当社は、1931年、福岡県久留米市で生まれました。創業者は石橋正二郎という人物です。創業者のフィロソフィーという点について触れたいと思いますが、「私の事業観は、単に営利を主眼とする事業は必ず持続性なく滅亡するものであるが、社会、国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信するのであります。」これは、非常に意味のある、そして、今年で創業して81年目になりますが、81年前の創業者の言葉としては、非常に先進的で、今の世の中を見通したような言葉を残しております。これが当社グループの経営の根底に脈々と流れているということが大事なポイントになります（図1を参照）。

そして、社名ですけれども、これは実は創業者の苗字である、『石橋』を『Stone Bridge』と英訳し、『Stone Bridge』では語呂が悪いということで、『Bridgestone』としました。ここには、常に当社がグローバルな目線でビジネスを考えてきたということが表れています。

つぎに当社の概要であります。創業時は、資本金が100万円、従業員が144人でスタートしました。一方、現在では、ご覧の右側、2011年の数字になりますが、連結売上高は3兆円、純利益は1千億を超え、資本金が1,263億円という規模でありまして、従業員数も14万3千人という大きな所帯にまで成長いたしました（図2を参照）。

その契機となったのが、当社では第2の創業と位置づけております、1988年の米国ファイアストーン社の買収です。これによって今では、タイヤ事業でグローバル・シェア No.1 のポジションにあり、グローバル・シェア・ランキングでは、2011年の数字になりますが、15.2%です。その次に、ミシュラン、グッドイヤーが入ってきます。なお、ミシュランはフランス、グッドイヤーはアメリカ、コンチネンタルはドイツ、ピレリはイタリアの会社です。当社がいずれにしましても、グローバル・シェア No.1 の会社になりました。

図1 ブリヂストンの創業

創業 1931 3月1日 福岡県久留米市
「ブリヂストンタイヤ株式会社」設立

創業者 石橋正二郎

➤ ブリヂストングループのDNA(創業者の言葉)

「私の事業観は、単に営利を主眼とする事業は必ず持続性なく滅亡するものであるが、社会、国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信するのであります。」

➤ 創業当初より市場は世界

社名を

Stone Bridge
石 橋



「Bridgestone」



BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2012 Bridgestone Corporation | Dec, 2012

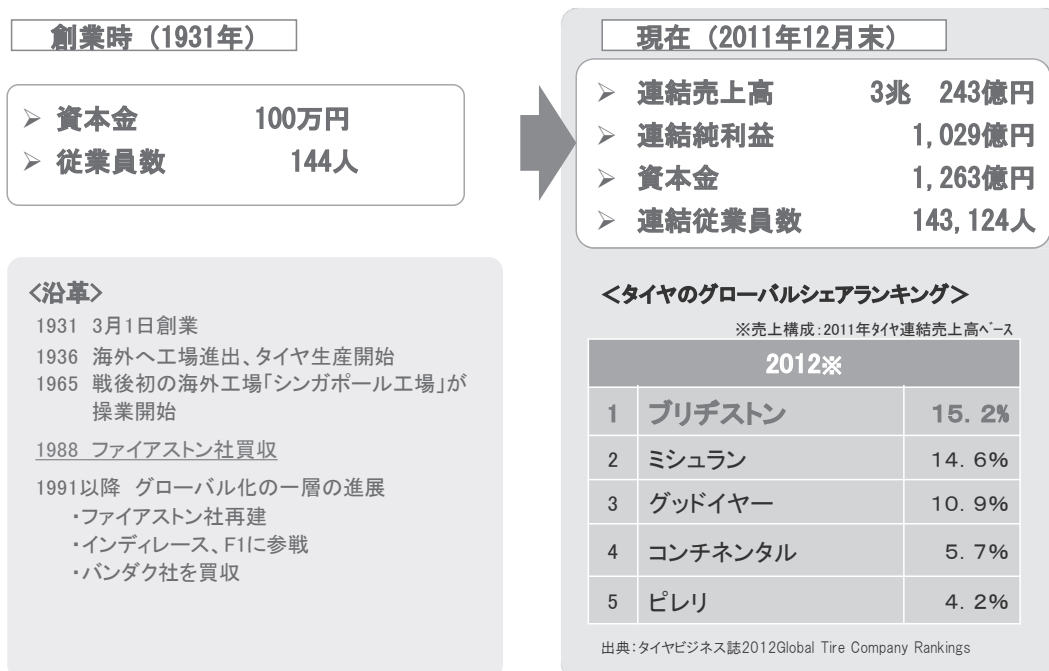
当社の事業構成ですが、タイヤ事業が全体の84%、多角化事業が16%を占めます。生産・開発拠点は合計で25ヵ国193ヵ所にありまして、事業展開が150ヵ国超になります。そして、海外比率も売上高で8割弱、非日本人、すなわち日本人以外の従業員も7割を超えているという事業体になっております(図3を参照)。

つぎに、タイヤ業界の特徴について触れてみたいと思うのですが、さきほども申し上げましたとおり、タイヤというのは国際規格商品です。参入しようと思えば、誰でも最低限の規格を満足すれば、参入できるということなのです。ですから、日本のマーケットだけを相手にしているというガラパゴス化現象というようなことは起きようがない業界です。

したがって、われわれの仲間の間では、この業界を『Cut throat business』と言っています。要は、相手の隙があれば、相手の喉を切ってしまうという、そういう激しい競争の業界であります。当社も、1988年にファイアストーン社を買収しました。当時は、グッドイヤーとミシュランというのは、業界の2強でありまして、規模は当社の数倍でありましたが、そのようななか、当社はファイアストーン社を買収して、No.1のポジションに一気に近づきました。買収の背景としては、トップの非常に強い意識、意志があり、のちほど触れますけれども、当時私もちょうどこの買収に深く関わった1人として、その時のいろいろな業務に走り回った記憶があります。

ファイアストーン社というのは、1900年創業のアメリカの名門企業でありました。ファイアストーン家というのは、これまた名門でありまして、皆さんご存じのエジソン家だとか、フォード自動車のフォード家と非常に親しい関係でありまして、この3つのファミリーは非常に親しい仲であったわけでありまして。そんな会社でありましたので、当時われわれが買収した時には、アメリカの魂を買収したとまで言われたのです。当時、1988年というのは、今から25年前でしょうか。

図 2 ブリヂストン 創業時と現在の比較



Copyright © 2012 Bridgestone Corporation | Dec, 2012

「ニューヨークヤンキースとコカ・コーラとファイアストン、これはアメリカの魂である。アジアの小さな企業を買収して、アメリカの大手の自動車メーカーにそのまま納入を続けられると思ったら大間違いだ」と言われました。今では差し支えないでしょうからお話ししますと、こういった自動車メーカーは、当時、世界最大の自動車メーカーでありまして、ここへの納入を一挙にストップされたということで、かなり大きなショックを与えられた記憶があります。その時のこの会社のトップがおっしゃっていたのは、「アメリカの名門企業を買収して、アジアの企業がそのまま事業を続けられると思ったら大間違いだ」と。ですから、今では考えられないようなことを、われわれはやったということでもあります。

今の時代に置き換えてみますと、韓国や中国の比較的新しいプレイヤーが、既存のプレイヤー、われわれのようなプレイヤーを一挙に買収するということです。タイヤ業界はそういう業界であるということを頭に入れていただきたいと思います。

つぎに、ブリヂストンのグローバル経営についてお話しします。経営にはやはりスピードが必要です。これが欠かせません。そして、14万人を超えるような大所帯、この大企業が、スピードの点で他社を凌駕するには、グループ全体として整合性をもった経営が必要不可欠であります。そのためには、企業理念の浸透が大きな意味を持つということでもあります。

世界各国で、日本とは大きく異なる文化、風習を持ったさまざまな人財が、1つの方向性に向かってスピードある動きをしていくためには、日常のオペレーション1つひとつの心の拠り所となるもの、これがが必要です。いわばDNAがなくてはならないということでもあります。

実は、図4の右側の当社の企業理念、これは昨年80周年を機にリファインしたものであります。その前にも、企業理念というのはありましたけれども、非常に使いづらいと言いますか、組

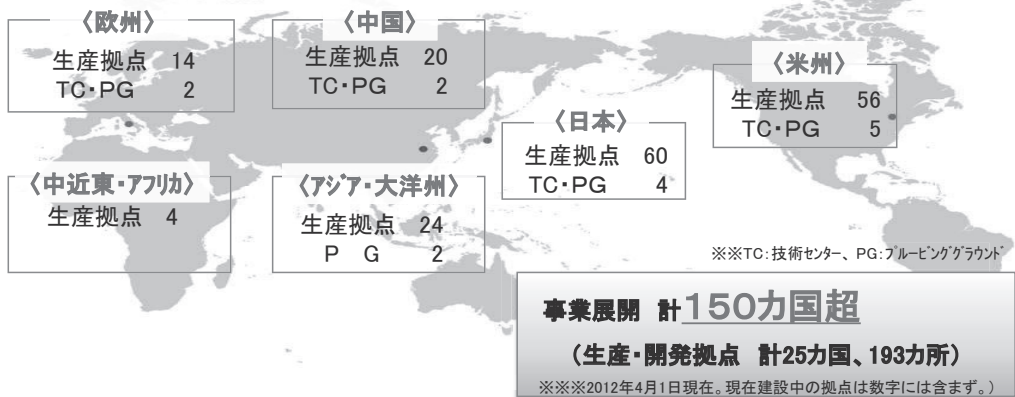
図3 プリヂストンの事業展開

➤ 事業構成

※売上構成:2011年連結売上



➤ 生産・開発拠点

海外売上高 : **77%** 、 海外生産比率 : **70%**
(2011年タイヤ事業実績)BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2012 Bridgestone Corporation | Dec, 2012

み立ても非常に複雑になっておりまして、私もその当時は、欧州事業のトップとして、ブラッセルにいて、なんとかこの企業理念を従業員に浸透させようと思いましたけれど、なかなか難しかったです。ということで、その後、社長になって、80周年を機にこれをなんとかしたい、なんとか直さなければならないということで、ようやくリファインができて、こういう形に完成したわけです。

そして、こここのところがポイントなのですが、このリファインに当たっては、実は世界各国各地の次世代の経営を担うメンバーにプロジェクト・チームメンバーになってもらって、検討し、このように仕上げたということなのです。リファインですから、元の経営理念のコアになるフィロソフィーなどはそのままにして、一方で、もっと使いやすい、もっと本当に従業員間できちんと使えるものにするためにはどうしたらいいか、ということを検討してもらいました。その結果としてこうなったということでもあります。

そして、そのチームの結論は、どういうものであったかといいますと、「非常に日本的なもの、これがいいのだ」となったわけです。われわれ経営陣としては、いわゆるグローバルにも通じる企業理念ですから、いわゆる英語的なもの、西欧的なもの、そういったものが出来上がるだろうと思っていました。それはなぜかと言いますと、日本語の曖昧さとか、日本人の考えの曖昧さというものが、グローバル化時代で、これは通じないとか、それはどうもあまり使い勝手がよくないなどと言われるからです。

しかし、彼らは、そういった表現や意味において、「明確さや自己主張が強い」といった欧米型、これよりも、「曖昧だが慎まじやか、しかし心を重視して、自己主張ばかりをしない、周囲と一体となった動きが得意」といったもの、この日本的なものがいいのだ、という結論になったわけでありまして。これがグローバル経営を行っていくうえで、当グループにとっては、非常に大

図 4 プリヂストンのグローバル経営の基盤——理念の浸透——



※使命 : 時代や働く場所が変わろうとも、ブリヂストンの社員が日々の仕事を通じて果たすべきこと

※※心構え : 使命を果たすために、ブリヂストンの社員として常に意識していきたい姿勢

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2012 Bridgestone Corporation | Dec, 2012

きな武器になるということでありました。

ということで、『心構え』は、日本語をそのままローマ字化したもの、これを併記することになったということです。使命は『最高の品質で社会に貢献』、これは『Serving Society with Superior Quality』で、前からあるわけですが、心構えのところには、そのまま四字熟語が入っておりまして、併記しているのは、ただローマナイズしただけということでありまして、これは、単なる日本語ではなく、『ブリヂストン語』ということによって位置づけているからでありまして、当社の非常にユニークな点ではないかと思います。

さて、そうした理念の共有を土台に、全体の整合性、それから戦略性があるって、初めて事業経営の回転にスピードが生まれるということでありまして、この2つが、経営体を速く回転させるということです。

当社では、それを可能にしてきたのが、経営のコアである『最適な組織』と、『中期経営計画』です。これは、車の両輪のように、どちらか一方だけが機能しても、速く回転させることはできないと考えております。つまり、グローバルな各組織、特に現場に近い組織が、事業に対してオーナーシップを持つこと、そして、オーナーシップを持ちやすい環境をつくり出すこと、また、常に中長期的視点でありたい姿を目指して、それをしっかりと目標にして、ブリヂストン・グループ全体がそれを共有するなかで、整合性を持って、持てる資源をフルに使いながら、スピードを意識して回転させることが必要なのです。当社では、この2つをパッケージとして、当社の経営のコアとして機能させています。

また、特に、事業をやっていくうえではコミュニケーションが非常に大事です。コミュニケーションについて少しお話ししたいと思います。当社において、グローバルで重要と規定している

図5 プリヂストンのグローバル経営のコア



会議体、これを『GCC』と定義しています(図6参照)。これも私がつくった言葉で、『Global Communication Corridor』、略して『GCC』ということでありまして、ここでのコミュニケーション上の言語、ルールは、『ナショナル・イングリッシュ』を共通言語とする、ということです。

この『ナショナル・イングリッシュ』というのは何でしょうか。皆さん方は、毎日英語でいろいろな授業を受けられている学生さんたちが主になっていると聞いております。ですから、『何を言うか』ということが当たり前のんでしょうけれども、いずれにしても、これは私が作りました苦心の策です。これは『世界各国でその国々の人たちが習った英語』ということでありまして、公用語ではなく、共通語であります。英語でも米語でもなく、ブローケン・イングリッシュやパッド・イングリッシュでもなく、さまざまなバックグラウンドを持つ、われわれのグローバルで働く仲間にとってまったく平等で公平な言語であります。

したがって、英国人の英語、米国人の英語、それからデイヴィス先生のオージー・イングリッシュ、これも全部 one of them であります。よく社内公用語は英語という会社がありますがけれども、公用語は英語と言われた途端に、非英語圏の人、英語の不得手な人は、コミュニケーションの土俵から下りてしまいます。当社は、国、民族が違う多くの社員が多様性を持って、そして異なったアイデアを活かしながらビジネスを展開する、いわゆるダイバーシティ尊重を基本方針としている会社でありますので、これは賢明なことではないと思うわけであります。

そして、言語というものは、その国、民族の文化、習慣、考え方などが色濃く反映されたものでありますので、公用語が英語となると、気づかないうちに英語的な考えが中心となって、多様な考え方が活用されなくなることにつながります。要は、ダイバーシティ尊重と言いながら、ダ

図 6 Global Communication Corridor



BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2012 Bridgestone Corporation | Dec, 2012

イバーシティの否定になると私は思っているわけであります。

つぎに、当社における私の経歴について簡単にお話したいと思います。私は1968年の4月入社です。そして、タイ、トルコ、ベルギーと駐在して、キャリアとしては、海外関係がほとんどでありまして、駐在経験5回、計18年になります。いろいろな苦労もありましたけれど、いろいろな感動もあり、私自身の人生を豊かにしてくれる経験も数多くありました。そして、これから話します経験が少しでも皆さん方の社会に対する、または会社に対するイメージ作りに繋がればと思います。

最初にタイでの駐在経験についてお話したいと思います。タイは合計3回赴任しました。初めは、実は入社2年目で出されました。最初に担当したのは労務・総務でした。それは、驚いたことに、会社の賃金テーブル作成でありました。賃金テーブル作成というのは、実は非常に難しいものです。タイヤ工場は非常にいろいろな工程がありまして、工程ごとにいろいろな技術や知識の難易度があります。それぞれに応じてその部門、工程ごとの賃金体系が出来上がっているわけですが、その全体を効果的に組み合わせ、作り上げるということでした。それをいきなりやれと言われ、何とかこなしたということでありました。

また、現地従業員の採用もありました。当時はまだ立ち上がって間もなくでしたので、大量に採用しなければなりません。毎日採用していました。ある時、いつになく素晴らしい人財がどっと来たのです。どれもこれも素晴らしいのです。「うちも大変いい人財が来るようになった」と喜んでいたら、その次には、一挙に辞めたのです。実は、彼らは全員学生でありまして、休暇中の学生を知らずに採ってしまったということで、大失敗もありました。

それから、出勤管理システムもうまく機能していませんでした。「これをお前がやり直せ」と言われまして、当時はタイムカード・システムで、「ガチャン、ガチャン」とカードを入れると、

出勤の管理ができるというものでありましたが、出勤した人数と現場で実際に働いている人数が大幅に合わないのです。つまり、だいたいの人が『代返』しているわけです。1人の人がカードを5, 6枚持ってきて、「ガチャ、ガチャ、ガチャ」と押しているわけです。しかも、どうも名前を呼んでみると、違う名前の人がいる。つまり、どういうことかと言いますと、正規の従業員が、誰かに下請けとして頼んでいるわけです。下請けとして頼まれたのが来ているということで、その後、就業規定に「自分の仕事は下請けに出してはならない」という項目を入れました。

そういうことで、とにかく次から次と難題が出てきましたけれど、何とかこなしました。

つぎに、2回目のタイ赴任です。これはまだ30歳頃のことでありまして、まだ課長にもなっていない若い時でした。販売の責任者として送り込まれました。実際の仕事は、いきなり結構な人数の組織の長としてチームのモラルを高めながら、いい結果を出すというものでありまして、若い時に組織をうまく動かすことを学びました。

3回目は現地法人の社長になって行きました。当時のタイは、今で言うBRICsのような経済発展の状況にありましたので、新興国の事業経営とはどういうものかを、実体験できました。その時の思い出としては、社長になってすぐ、第二工場をつくりたいということを本社に提案したということがあります。当時は超円高でありまして、日本では国内工場を2, 3工場潰さなければいけないと大騒ぎをしている時代でありました。したがって、そんな時に、そのような所からいきなり「第二工場をつくりたい」という提案をしたものですから、皆から「お前は日本の状況は分かっているのか」と言われました。「タイは違います。日本は日本でしょう。タイの責任者としては、これが必要なのです」と、話のわかる、めばしい役員に説明して回って、経営会議にかけ、取締役会の承認を取ったということをやりました。

ただ、その時に、日本の親会社は非常に冷たく、「承認はする。ただし、工場設立の資金は全部借入を、お前が現地で何とかしろ」という話でありまして、私がかけずり回って、銀行から借り入れ、また、オフショアと言いまして、ドルを借りて、それを充てました。そのオフショアも、為替のリスクは一切取らないと言うことで、これを全部ヘッジしました。その後、1997年に、東南アジアのタイから発生した経済危機が起きるわけです。通貨危機と言いましょうか。その時、当社は無傷でした。当時の日本の会社、その他の会社は、ほとんどそういうヘッジをやっていませんでした。というのも、当時は、タイの通貨は非常に強い通貨でありましたので、ほとんどの会社はそれをやっていませんでした。他社は物凄い為替差損を受けましたが、当社は無傷でした。やはり甘い話には必ず落とし穴があるということでもあります。

その後、『ブルーピング・グラウンド』というテストコースの提案もし、承認を取って、取り組んだわけですが、要は、言い出しっぺ、発案者になるかどうかによって、リーダーとなるのか、フォロワーのままで終わるのか、決まっていくのではないかな、という風に私は思います。

さて、次にトルコに駐在しました。この時に、イランとイラクは戦争をしておりまして。これは非常に危ないなかで、業務をこなしていかなければいけないということでもあります。そうした環境のなかで働くうえでは、基本的に自分で判断して、自分で切り抜ける。あるいは、自分の身は自分で守るということ、こういったことを経験致しました。

そして、トルコから帰国後の1988年、突然社長から秘書課長になれと、社長のスタッフになれということで、ファイアストン社買収に関わったわけです。勤務時間は、朝5時半に出社して、帰宅は11時過ぎという毎日でありました。

当時は、日本最大の買収と言われたものであります。その後にソニーとか、いろいろなところが、より大きな買収をしかけましたけれど、いずれにしても、非常に大きなプロジェクトチームが動くわけです。しかも、プロジェクトチームのリーダーは社長なわけですから、物凄く速いスピードで動きます。それを裏方で支える私は、もっと速いスピードで物事を考え、先に何か手を打たなければいけないと言うことをやっていました。そうでなければ使い物にならないと言うような怖い社長でありました。何とかそれをこなしたということでもあります。

この時、社長の傍にいて学んだのは、1つは、やはり経営というのは、『覚悟と知恵』が必要

だということです。2つ目は、『組織のリーダーシップの重要性』です。そして3つ目は、『M&Aの実践』でありまして、買収すること、買収後のポイント、課題、注意点等です。これらを一挙に経験できました。そして、4つ目は、『自分の能力を最大限広げる機会の大事さ』であります。ここで、無理矢理、能力を広げられたという風に思います。

次に、ベルギーの赴任です。ベルギーは欧州事業のトップとして行きました。本社がブラッセルにありますが、ここでは30ヵ国強の国籍の方が働いています。そして、カバーエリアは40ヵ国ぐらいいあります。そこでトップとして働いたということでもあります。

これは、まさにミニ・グローバル・カンパニーの経営そのものでした。ここで中期経営計画、すなわち、その後ブリヂストン本体のグループ経営で実践する中期経営計画、これを導入して実践しました。この時の経験は、先見性と事業経営の構想力、これを試されるものでありまして、その後、グループ経営をする立場になって、大いに活かされたと思います。

ここで少し逸れますが、日本人とヨーロッパ人、欧米人の仕事の違いを、私はよく感じました。その1つは、やはり彼らは、1つの課題を与えると、それを成し遂げてくるのです。どこがポイントでしょうか。それは、物凄く深く底を掘り下げるということです。日本人に同じ課題を与えますと、ポイントは一応押さえているのですが、高さが足りません。または深さが足りません。日本人は、それに関連したことを横に広げていくのです。これでは、解決までに時間がかかるため、生産性が低く、解決方法に深さがなくて、一般的なものになりがちです。

ですから、グローバルに戦うには、どちらがいかというのはいえませんが、ただ、彼らが、その専門の人を集めてあたってくると、日本人はやはり負けるかなと。

ただ、日本人は、日本の会社にいると、非常に安心なのです。関連したことを幅を持ってずっと突き詰めていきますから。だから、役員会などで、とんでもないピンぼけの質問をされても、すべてその幅の中に入ってくるわけです。答えやすいと言いましょ。結構幅広く、視界が広くおさえられていますので、「あいつにやらせておけば大丈夫」という風になるのだらうと思います。以上は余談です。

このように、海外での業務経験を通じていろいろな点を学びました。

ここで、こうした実体験を踏まえて、価値を創造する企業経営とはどういうものか、何が必要かについて、私がイメージしているところをお話したいと思います。

まずもって必要なことは、「目線を変える」ということではないかなと思います。すなわち、国内と海外を区別して市場を捉えるには、もう限界がありまして、グローバルで、しかもその地域、その地域の単位で市場を捉える必要があると思います。また、市場自体が、成熟国から新興国にシフトしていることも考えなければいけないと思います。

当社は、成熟国と新興国は分けて考えております。やはり伸びていくには、新興国を何とかしないといけないということです。成熟国というのは、非常に安定している大事なマーケットであります。一方、新興国は、どんどん市場が伸びているわけでありまして、また新興国においても強力なプレイヤーがどんどん出てきています。しかも、彼らのやり方がスタンダードなやり方になっておりまして、われわれのやり方ではないのです。ここが非常に大事なところだと思います。

ですから、過去、少し前までは、日本のやり方、日本の会社のやり方が、結構デファクト・スタンダードになっていた感がありますが、それはもう It's over です。当社は、グローバル No.1 であり続けたいと思っておりますから、新興国のマーケットもきっちりと取っていくということを考えて、取り組んでいます。

次に、組織として必要なことについて2点お話ししたいと思います。1つ目は『多様性を受け入れる』ということです。新興国は新興国、その国のやり方、これが通用するわけでありまして、その地域やマーケットを熟知した、そこに根ざした人、生まれ育った人、この力を最大限に活用することがポイントであると思います。

それから2つ目は、あらためて言うまでもありませんが、カスタマー・サティスファクションの徹底です。中国のメーカーや韓国の企業経営者の方々と話すと、「当社はお客様志向を大事に

図7 学生の皆さまへのエール



経営とは・・・

- 結果を出すこと（ステークホルダーの期待を背負っている）
- 「絵に通ずる」

その人の世界観

見たものをそのままカンバスに移したのではなく、自分の頭・心で消化した世界観

常にバランス

一点も、一線も、空白も

- 「持続可能な社会の実現」に貢献すること

《学生の皆さんに向けたエール》

- ・日本人もグローバル化時代でも、様々な分野で大いに活躍できる
- ・その為には、日本を出てみる（出来るだけ若い時に）
- ・百聞は一見に如かず。されど「百見も一住に如かず」
- ・何事も実体験。そして吸収。挑戦。
- ・「いい人生だったと言えるように」
- ・吸収力の基礎知力をつけよう。学問は最高の力になる。
- ・人生は意外に短い。こだわりを持って、情熱を持って基礎知力をつけることから始めよう。



BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2012 Bridgestone Corporation | Dec. 2012

していますが、元々は日本の考え方ではありませんか？」とよく言われます。原点に戻ることが必要だということです。

以上を踏まえて、そうした組織を構成する人財要件とはどういうものかということをご説明します。すなわち、今後グローバルでのビジネスとして求められる人財はどのようなものかということですが、4点を挙げます。詳細につきましては、時間の関係上、お手元の資料をご確認頂ければと思います。

まず1つ目は『基本・原則』、2つ目は『信用』『情熱』、3つ目は『順調にトラブル』、4つ目は『ダイバーシティ』です。3つ目につきましては、こういう言い方を私はずっと使っていたわけですが、物事は順調に行くことはないということです。自分を中心に世の中が回っているわけではないですから、トラブルが起こっても、失敗しても、落ち込むことは何も必要ありません。どんどんやって、前向きにやって欲しいということでもあります。

最後に『経営とは何か』ということですが、それは、『結果を出すこと』、『絵に通ずる』こと、そして『持続可能な社会の実現に貢献する』ということだと思います。ここで、『結果を出すこと』、『絵に通ずる』ことについて補足しておきます。企業はステークホルダーの期待を背負っています。たとえば、われわれは14万3千人の従業員がいますが、家族も入れると4-50万人にもなります。取引先を入れると100万人にもなるということで、非常に責任があります。結果を出さなければいけません。しかも、「良い」結果を、です。また、私は絵画が非常に好きですが、絵はその人の世界観を映し出し、また、常に全体のバランスが求められますので、これに通ずるものだと思います（図7参照）。

最後に学生の皆さんに向けたエールですが、日本人も捨てたものではなく、非常にいいものを

持っています。したがって、まずは日本を出てみることに。しかも、できるだけ若い時に、ちょっとしたチャンスでも、自分から手を挙げて外に出てみて欲しいということでもあります。

また、「百聞は一見に如かず。されど百見も一住に如かず」です。これは私の言葉です。やはりそこに生活者として住んでみるのが大事なのです。何事も実体験して挑戦して、初めて「やはりいい人生を送ったな。自分としては、せいぜいいろいろなことを努力して、嫌なことも辛いことも楽しいこともあった。しかし、充実した人生であった」ということになるかと思います。また、学校で習うことというのは、基礎知力を付けることです。いろいろなものを吸収できる力を付ける場かと思います。最後に、私の座右の銘は『ベストを尽くせば、必ず良い道が拓ける。』です。ご清聴どうも有難うございました。